

Perehdytysprosessin kehittäminen

Laura Björn

Tekijä Laura Björn	
Koulutusohjelma Liiketalouden Koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Perehdytysprosessin kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 26 + 1
<p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä Touhula Horisontti päiväkoitiin vuotena 2020. Touhula Horisontti kuuluu Touhula varhaiskasvatus Oy yksityiseen päiväkotiketjuun. Opinnäytetyön taustalla oli idea kehittää Touhula Horisontin perehdytysprosessia. Tavoitteena oli tuottaa esimiehille perehdytyksen tueksi check it- listaus, joka toimii apuna uuden työntekijän perehdyttämisessä. Tätä opinnäytetyötä kutsutaan toiminnalliseksi opinnäytetyöksi, koska tarkoituksena oli kehittää Touhula Horisontin perehdytysprosessia. Toteutuksessa on käytetty konstruktivisen tutkimuksen menetelmiä, joka pohjautuu suuriltaosin teoriaan.</p> <p>Toimeksiantajalla ei sinänsä ollut erityistä muutostarvetta nykyiseen laajaan ja hyvin suunniteltuun perehdytysprosessiinsa, joten työn tarkoituksena oli tuoda uusia ideoita nykyisen perehdytysprosessin kehittämiseen, sekä saada perehdytysprosessi osaksi organisaation jatkuvaa kehittämistä. Kehittämistä on lähestytty kahdensuuntaisen perehdytyksen näkökannalta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu pääsääntöisesti perehdyttämiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Teoriaosuuden pääkäsitteet ovat perehdyttäminen, perehdytysprosessi, esimiehen vastuu perehdytyksessä sekä kehittämisen menetelmät. Opinnäytetyössä syvennytään siihen mitä perehdytys on, miksi se on tärkeää, mitä perehdytysprosessissa täytyy ottaa huomioon ja miten organisaatio voi jatkuvasti kehittää toimintaansa perehdytysprosessin yhteydessä. Tietoperustassa on myös kiinnitetty huomiota esimiestyöskentelyyn ja esimiehen rooliin perehdyttämisessä. Työni tuotoksena syntyneen check it- listauksen tarkoitus on toimia esimiesten apuna perehdytyksessä.</p>	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Mitä on perehdytys	2
2.1 Perehdyttämisen lainsäädäntö	3
2.2 Perehdyttämisen tavoitteet	3
3 Esimiehen rooli perehdyttämisessä	5
4 Perehdytysprosessi	8
4.1 Miten perehdytetään	8
4.2 Kaksisuuntainen perehdytys	10
4.3 Perehdytyksen suunnittelu ja tukimateriaali	11
4.4 Perehdytyksen seuranta	12
5 Organisaation jatkuva kehittäminen	14
5.1 Prosessikeskeinen kehittäminen	14
5.2 Kehittämistyön luonne & lähestymistapa	15
5.3 Konstruktivinen tutkimus	16
6 Touhula varhaiskasvatus Oy	17
6.1 Touhula Horisontin perehdytysprosessi	17
6.2 Työntekijän opas & Touhulan käsikirja	18
6.3 Perehdytyskansio	18
6.4 Perehdytyksen seuranta	19
7 Oma prosessi ja kehittämis ehdotukset	20
7.1 Kehittämis ehdotukset	21
7.2 Pohdinta	23
Lähteet	26
Liitteet	27
Liite 1. Touhula Horisontin check it- listaus	27

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä Touhula Horisontti päiväkodille. Touhula Horisontti kuuluu Touhula Varhaiskasvatus Oy -ketjuun. Yritys on perustettu vuonna 2010, ja se on Suomen suurin yksityinen päiväkotiketju. Yrityksellä ei sinänsä ollut muutostarvetta nykyiseen perehdytyskäytäntöön, joten opinnäytetyön lähestymistapa on nykyisen perehdytysprosessin kehittäminen konstruktiiivisella kehittämistyöllä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Touhula Horisontin perehdytyskäytäntöjä sekä tuottaa esimiehelle tarkoitettu muistilista (check list), jossa on listattuna asioita, joita hänen tulee huomioida uuden työntekijän perehdytyksessä. Touhula Horisontilla on käytössä erittäin laaja perehdytysprosessi, joten check it -listauksen tavoitteena on tuoda yritykselle lisäarvoa ja lisähyötyä perehdytykseen. Tätä opinnäytetyötä kutsutaan toiminnalliseksi opinnäytetyöksi, koska tarkoituksena on kehittää Touhula Horisontin perehdytysprosessia. Toteutuksessa on käytetty konstruktiiivisen tutkimuksen menetelmiä, jotka pohjautuvat pääosin teoriaan. Opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan yrityksen nykytilanne tarkasti ja selkeästi, jotta ymmärretään, mitä kehitetään.

Hyvä perehdytysprosessi on onnistuneen ja tuloksekkaan työnteon perusedellytys. Onnistuneella perehdyttämällä voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen. Perehdyttämisen prosessin tarkoituksena on palvella sekä yritystä että työntekijää. Perehdyttämisestä on myös laissa paljon mainintoja. Perehdyttämistä käsitellään esimerkiksi työsuojelussa sekä työturvallisuuslaissa. Työnantaja on työturvallisuuden varmistamiseksi lain määräyksestä velvollinen perehdyttämään työntekijänsä työtehtäviin ja huolehtimaan heidän osaamisestaan.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu pääsääntöisesti perehdyttämiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Teoriaosuuden pääkäsitteet ovat perehdyttäminen, perehdytysprosessi, esimiehen vastuu perehdytyksessä sekä kehittämisen menetelmät. Opinnäytetyössä syvennytään siihen, mitä perehdytys on, miksi se on tärkeää, mitä perehdytysprosessissa täytyy ottaa huomioon ja miten organisaatio voi jatkuvasti kehittää toimintaansa perehdytysprosessin yhteydessä. Tietoperustassa on myös kiinnitetty huomiota esimiestyöskentelyyn ja esimiehen rooliin perehdyttämisessä. Työni tuotoksena syntyneen check it -listauksen tarkoitus on toimia esimiesten apuna perehdytyksessä.

2 Mitä on perehdytys

Perehdyttäminen on uuden työntekijän opettamista talon tavoille. Perehdyttämisen tavoitteena on uuden työpaikan ja työn toiminnan oppiminen. Monesti perehdyttäjänä toimii esimies tai työkaveri. Perehdytys aloitetaan yleisesti uuden työtehtävän- tai työn alkaessa. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012, 26.) Österbergin (2005, 90) mukaan perehdyttämiseen lukeutuu kaikki asiat, joilla uusi tulokas saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, sidosryhmiä ja työyhteisöä sekä omaksumaan uuden positioinsa vaatimat työtehtävät. Perehdyttämisen tarkoituksena on saada perehdytettävä henkilö mahdollisimman pian osaksi yritystä. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä omaksuu roolinsa nopeasti ja toimii tehtävässään oikein sekä vaaditulla tavalla. Työntekijän työskennellessä oikeaoppisesti työasemassaan vältetään virheet sekä turhat työtunnit. Positiivinen ja kannustava ilmapiiri edesauttaa työntekijän sitoutumista tulosta tekäväksi työyhteisön jäseneksi. Huolellinen perehdyttäminen myös vähentää turvallisuusriskiä, mikä on huomioitava uuden tulokkaan aloittaessa. (Österberg 2014, 115.)

Huolellisesti hoidettu perehdyttäminen on aikaa vievää, mutta se palkitsee yritystä monin kerroin ja maksaa itsensä takaisin. Mitä pikaisemmin uusi tulokas sisäistää työnkuvansa, eikä tarvitse muiden työntekijöiden tukea tehtävien suorittamiseen, sitä nopeammin koko työyhteisö hyötyy siitä. Henkilöstöasiantuntijan tehtäviin kuuluu perehdytysohjelman laatiminen. (Österberg 2014, 115.) Valviston sanoin (2005, 47) onnistuneen perehdyttämisen myötä uusi tulokas sitoutuu olemaan yrityksessä pidempään. Perehdyttäminen on uuden työntekijän sopeuttamista organisaatioon ja työyhteisön jäseneksi. Hätösen (1998, 69) mukaan perehdyttäminen antaa uudelle työntekijälle tilaisuuden uusien työtehtävien sekä toimintaperiaatteiden oppimiselle. Jotta jokainen joka perehdyttää voisi toimia yhteisten tavoitteiden mukaisesti on yrityksen hyvä laatia perehdytysohjelmansa kirjalliseen muotoon. Kirjallinen perehdytysohjelma helpottaa perehdyttäjiä ja auttaa uutta tulokasta seuraamaan perehdytystä paremmin. Organisaation päämäärä on luoda uudelle tulokkaalle luotettava kuva itsestään, joka tukee ja auttaa häntä oppimaan perehdytykseen kuuluvat asiat.

Tapa, jolla organisaatio kytkee perehdyttämisen strategiaan ja muuhun toimintaan kertoo suuresti, mitä perehdyttäminen merkitsee organisaatiolle. Nykyään perehdyttämistä ei liitetä ainoastaan työsuhteen alkuun, vaan se nähdään ylesterminä, johon kuuluu myös työnopastus sekä työntekijän perehdyttäminen uusiin positiioihin työpaikassaan. (Kupias & Peltola 2017, 17-18.) Yrityksen hoitaessa perehdyttämisensä tarkasti ja huolellisesti, se tukee oman strategian toteutumisensa lisäksi reilua sekä hyvää mainetta työnantajamarkkinoilla. (Kupias & Peltola 2017, 21.)

2.1 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Laeissa on paljon viittauksia sekä suoria määräyksiä perehdyttämiseen liittyen. Niissä korostuu työnantajan vastuu opastaa uusi työntekijä työhönsä. Näitä lakeja, joissa perehdyttämiseen viitataan, ovat erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola, 20.)

Työnantaja on lain nojalla velvollinen perehdyttämään työntekijänsä työtehtäviin sekä huolehtimaan työntekijöiden riittävästä osaamisesta työturvallisuuden takaamiseksi.

Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738) edellytetään työnantajan velvollisuutta perehdyttää työntekijä riittävästi työhön erityisesti uuden työntekijän aloittaessa sekä työtehtävien muuttuessa. Työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhönsä, työssä käytettäviin työvälineisiin, työpaikan olosuhteisiin sekä turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle annetaan ohjausta ja opastusta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä vaaran välttämiseksi. Opetusta ja ohjeistusta tulee täydentää tarvittaessa työnkuvan niin vaatiessa.

Työsopimuslaissa velvoitetaan työnantajaa edistämään työntekijän työuralla etenemistä mahdollistaen tämän kehittymisen kykyjensä mukaan. Yleisvelvoite, jonka mukaan työnantajan on pidettävä huoli, että ”työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehittäessä” koskee myös yrityksen muita työntekijöitä, ei pelkästään uusia. (Kupias & Peltola, 21.)

Lakiin työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44 kuuluu myös perehdyttäminen. Kun kyseessä on yli 20 henkilön työpaikka on työntekijöille annettava sekä opetuksen, ohjauksen että perehdyttämisen tarve, ja järjestelyt on käytävä yhdessä läpi. (Kupias & Peltola, 26.)

2.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen päätavoitteena on aina ohjata uusi tulokas talon tavoille ja saada hänestä omatoiminen työntekijä, joka omaksuu yrityksen toimintamallit. Hyvällä perehdyttämisellä työntekijä sitoutetaan osaksi työyhteisöä. Yritys voi monella tavalla onnistua tai epäonnistua omassa perehdyttämisessään. Hyvin onnistunut perehdytys antaa tunnustusta uudelle tulokkaalle sekä koko työpaikalle. Perehdyttämisen tavoitteet ovat niitä, miten me käsitämme hyvän sekä onnistuneen perehdyttämisen. Hyppäsen (2013, 217) mukaan tavoite perehdyttämisessä on antaa uudelle tulokkaalle tai uuteen työtehtävään tulevalle työntekijälle sellaiset valmiudet, joita varten hänet on työllistetty.

Perehdyttämisen tavoitteena on työntekijän työn hallinnan edistäminen, uuden tulokkaan sopeuttaminen työhön ja työyhteisöön, sitouttaminen, tuloksellisuus ja kannattavuus, työhyvinvoinnin parantaminen, organisaation uudistaminen, työntekijän koko kapasiteetin hyödyntäminen, uuden tulokkaan sisäänajo, organisaation suunnitellun strategian toteuttaminen, virheiden vähentäminen, turvallisuuden ylläpito, työntekijän menestyksen takaaaminen, työtehtävän oppiminen, osaamisen jakaminen sekä kehittyminen ja uudistaminen. (Kupias & Peltola 2017,17).

3 Esimiehen rooli perehdyttämisessä

Työyhteisössä työntekijällä on kaksi keskeistä tehtävää. Toinen on se ammatillinen tehtävä, jota varten hänet on työyhteisöön rekrytoitu, eli tehtävä toteuttaa omaa erikoisosaaamista. Toinen on työyhteisön osana oleminen, mikä on kaikille työntekijöille yhteistä. (Kallasvuo, Kyrönseppä, & Kärkkäinen 2012, 34.) Puhuttaessa työyhteisöstä, vuorovaikutteinen yhdessä tekeminen työntekijöiden ja esimiesten välillä on edellytys. Työyhteisö työskentelee yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi, joiden pohjalta työntekijän perustehtävä toteutuu. Työntekijän perustehtävällä tarkoitetaan tässä kohtaa työyhteisön ydintehtävää. (Kallasvuo ym. 2012, 57.) Esimiehen rooli on suuri organisaation perustehtävän välittämisessä sekä ymmärrettäväksi tekemisessä. (Kupias & Peltola 2017, 56.) Johtamisen lähtökohtana on organisaation olemassaolon peruste: sen missio, strategia sekä liikeidea. (Kallasvuo & Peltola 2017, 56.)

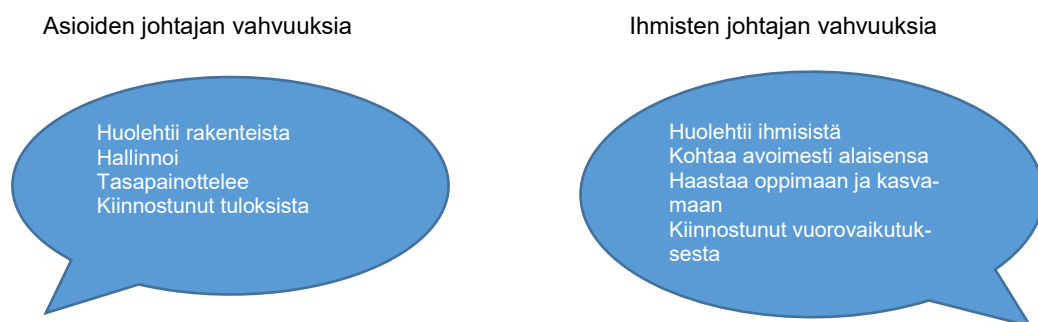
Nykypäivän johtamistyön avaimia ovat keskustelu, kysyminen sekä kokemusten jakaminen. Dialogin tavoitteena on synnyttää uusia oivalluksia, kun keskustelun tavoitteena on päätöksenteko. Dialogi on syvällistä keskustelua ja samalla kokemusten jakamista, tarkoituksena ymmärtää paremmin toisen ihmisen näkökulmia. Dialoginen esimiestaito käsittää toisen ihmisen syvällisen ymmärtämisen, hänen yksilöllisyytensä kunnioittamisen, myötäelämisen ja aidon kohtaamisen. Vuorovaikutuksesta välittyy aito halu yhteistyöhön, kun esimies asettaa johtamistapansa kunkin yksilön tarpeita vastaavaksi. Aidon vuorovaikutuksen muodostumiseksi tarvitaan rehellisyyttä ja luottamusta. Esimiestyöskentelyssä on hyvä omata vastuullinen, tutkiva, kyselevä ja muista ihmisistä kiinnostunut asennoituminen elämään. (Nummelin 2007, 62-63.)

Esimiehen sellaisen suhtautumistavan omaksuminen, jossa hänen omat näkemyksensä eivät ole ainoita oikeita vaan yksi tapa tulkita asiaa monien joukossa mahdollistaa työntekijöiden asiantuntijuuden. Tämän tyylinen asenne välittyy työntekijöiden kanssa käydyissä tasavertaisissa keskusteluissa, joissa yhdessä hahmotetaan tulevaisuuden suuntaviivoja sekä kokonaisuutta työnkuvasta. Esimiehen on opittava kuuntelemaan ja esittämään kysymyksiä. Näin synnytetään uusia tarkastelutapoja ja ideoita, eikä keskustelun tärkein tavoite ole vain ja ainoastaan ratkaisujen löytäminen. Tällainen oppimisprosessi, johon tarvitaan työntekijöiden asiantuntijuutta, on oppimista arkityön tilanteissa, ja niiden tilanteiden jalostamista entistä toimivammiksi käytännöiksi. (Nummelin 2007, 16.)

Surakan & Laineen (2011, 153) mukaan esimies vastaa perehdyttämisestä sekä osaamisen kehittämisestä ja varmistaa perehdyttämisellään, että uusi työntekijä työskentelee organisaation ja oman ryhmänsä tavoitteiden mukaisesti. Kupiaksen & Peltolan (2017,57) mukaan taas uusi tulokas tarvitsee erityisen paljon sekä esimiehensä tukea että ohjausta aloittaessaan työssään. Esimies mahdollistaa työntekijän jatkuvan oppimisen, kyvyn löytää tietoa, pois oppimisen vanhasta turhasta tiedosta sekä omasta työmarkkina-arvosta huolehtimisen eli laaja-alaisen kehittymisen. Työntekijän tietäessä konkreettisesti häneen kohdistuvat odotukset, hän pystyy niihin vastaamaan. (Surakka & Laine 2011, 153.)

Perehdyttämisessä esimiehen vastuisiin kuuluvat mm. perehdytysohjelman suunnittelu, työvälineiden ja työtilojen järjestäminen, tehtävien organisointi perehdytykseen osallistuville, uuden tulokkaan vastaanottaminen, keskustelu uuden työntekijän kanssa, työkavereiden esittely, yritysesittely, työnopastus, työsuojelun selvitys, henkilöiden, joiden puoleen voi kääntyä, selvittäminen sekä perehdytyksen seuraaminen. Esimies vastaa tarvittavien voimavarojen suuntaamisesta perehdytysprosessiin ja voimassa olevan perehdytysprosessin olemassa olost. Ne kuuluvat luonnollisesti hänen tehtäviinsä. (Hyppänen 2013, 217-218.)

Koko organisaation osaamisen kehittäminen on yksi esimiestyöskentelyn merkittävä osa. Esimies varmistaa työntekijöidensä osaamisen sekä huolehtii heidän tehokkaasta perehdyttämisestä. Perehdytyksessä vastuunottaminen tarkoittaa sekä edellytysten luomista, että sen seuranta. Perehdyttäessä vaaditaan erilaisten roolien painottamista konseptista riippuen. Esimiehen työtä voidaan kuvata kahdesta näkökulmasta. Karu perinteinen jaottelu erottaa toisistaan asioiden (management) ja ihmisten johtamisen (leadership). Organisaation johtamisen, osaamisen kehittämisen sekä perehdyttämisen kannalta molemmissa perspektiiveissä on tärkeitä asioita. Esimiehen tulee osata johtaa sekä asioita että ihmisiä. Alla olevassa kuvassa 1 havainnollistetaan tämän jaottelun vahvuuksia.



Kuva 1. Johtajuuden ulottuvuudet (mukaillen Kupias & Peltonen 2017)

Esimies tarvitsee molempia näkökulmia perehdyttäessään uusia työntekijöitä. Esimiehen on pidettävä huolta siitä, että perehdyttäminen sujuu organisoidusti sekä sovitun mukaisesti. Hänen tulee myös pitää huolta siitä, että uusi työntekijä kohdataan ja häntä ohjataan oikealla tavalla. Lisäksi esimies katsoo, että uuden työntekijän taito positiossaan on riittävä. (Kupias & Peltola 2017, 54-56.)

4 Perehdytysprosessi

Hyppäsen (2013, 218) mukaan säästääkseen arvokasta oppimis- ja työaikaa, tulee esimiehen valmistella käytännön järjestelyt jo ennen uuden tulokkaan aloittamista. Jotta kaikki tarpeellinen on valmiina uuden tulokkaan aloittaessa, on esimiehen syytä aloittaa perehdyttämiseen liittyvät toimenpiteet jo ennen ensimmäistä päivää. Työnkuvaan sisältyy työpisteen järjestäminen, tarvittavien työvälineiden hankinta sekä mahdollisten työvaatteiden ja käyntikorttien tilaaminen. Uuden työntekijän aloittaessa esimiehen on hyvä varata perehdyttämiseen riittävästi aikaa. Yleensä perehdytys aloitetaan tutustumisella, jonka jälkeen siirrytään yksityiskohtiin. Riippuen organisaation tavasta toimia, voi joissain yrityksissä perehdytys alkaa jo ennen uuden työntekijän ensimmäistä päivää. Työntekijälle saatetaan antaa perehdytysmateriaalia jo työsopimuksen kirjoittamisen yhteydessä. Esimiehen on hyvä varautua uuden työntekijän aloittamiseen valmistelemalla tuleva työpiste sekä hankkimalla tarvittavat laitteet ja välineet. Ennakointi säästää aikaa uuden tulokkaan aloittaessa, jolloin esimies pääsee keskittymään perehdyttämiseen yksilötasolla. (Hyppänen 2007, 194-197.)

Organisaatiossa on harkittava, millaista perehdyttämistä ja perehtymistä sen hetkiset tarpeet edellyttävät ja mikä on mahdollista saattaa päätökseen. Perehdyttämisessä on tärkeää asettaa vierekkäin yrityksen ja yksilön tarpeet. Pitää sisäistää ohjaamisen ja oppimisen haasteet kutakin organisaation valitsemaa toimintatapaa vasten. Yrityksen nähdessä perehdyttämisensä laajempänä, eli konseptina, se tukee perehdyttämisellä omaa menestymistään, kun nämä konseptit peilaavat toisiaan. Perehdyttämisellä on yhteys organisaation valitsemaan strategiseen toimintakonseptiin. (Kupias & Peltola 2017, 43-44.)

4.1 Miten perehdytetään

Perehdytyksen organisoinnin yrityksessä sekä perehdytyskonseptin tulisi olla yhteydessä yrityksen toimintakonseptiin, jolloin yrityksen organisaation toimintakonsepti vaikuttaa taroituksenmukaisen perehdyttämiskonseptin valintaan ja perehdytyskonseptista riippuen korostuu eri toimijat, keskinäinen yhteistyö sekä vastuusuhteet. Alla olevassa taulukossa on hahmoteltu eri perehdytyskonsepteissa olevien toimijoiden työnjakoa. (Kupias & Peltola 2017, 48.)

Taulukko 1. Eri perehdyttämiskonseptien toimijoiden työnjako (mukaillen Kupias & Peltola 2017)

	Vierihoitoperehdyttäminen	Esimiesrooli on työnjohdollinen	Laatu- perehdyttäminen	Räätälöity perehdyttäminen	Dialoginen perehdyttäminen
Esimies	Työskentelee mentorina	Esimiesrooli on työnjohdollinen	Johtaa perehdyttämisen prosessin kehittämistä käyttäen tiimityötä	Yhtenäistää tulokkaan taidot ja perehdyttämisen moduulit ja liittää siihen tarvittavan verkoston (tai delegoi nimetyille perehdyttäjälle)	Osallistuu dialogiin, kehittää organisaation dialogiosaamista sekä luo edellytyksiä sille
Perehdyttäjä	Hiljaisen tiedon siirtämisen kohteena	Sopeuttavan perehdyttämisen kohteena	Oppii prosessit ja jatkuvan laadun parantamisen	On läsnä perehdyttämisen suunnitelman laatimisessa	Tuo omaa osaamistaan aktiivisesti organisaation hyödynnettäväksi sekä osallistuu aktiivisesti dialogiin
Henkilöstöammattilainen	Ei aktiivista roolia	Vastaa yleisperehdyttämisestä. Tuottaa yhteisen materiaalin ja ohjeet. Tärkeä rooli koordinoijana ja suunnittelijana	Tuottaa tiimille ja työyksikölle yhteistä tarvittavaa materiaalia	Antaa tukea työyksikölle sekä kehittää perehdyttämisen moduuleja	Nostaa dialogia esille ja luo sille edellytyksiä koko työyhteisössä
Työyhteisö/Kollegat	Kollega voi toimia mentorina	Kollegat osallistuvat työnopastukseen selkeän työnjaon mukaisesti	Keskeisessä asemassa tiimi perehdyttämisen laadun kehittäjänä ja toteuttajana	Kollegat osallistuvat sovittujen osa-alueiden perehdyttämiseen	Työyhteisö on halukas kehittämään ja kehittämään, sekä osallistuu dialogiin
Nimetty perehdyttäjä	Yleensä käytetään mentorin roolissa	Varmistaa yhdenmukaisen perehdyttämisen sekä sovitun työnopastuksen	Voi toimia esimiehen apuna tiimissä	Ei työnjohdollista roolia, muuten kuten esimies	Tukee dialogisuuden kehittymistä sekä tuo oppimiseen liittyviä asioita esille, ja osallistuu dialogiin

Kuten Kupias & Peltola (2017, 49) taulukosta huomataan, vierihoitoperehdyttämisessä perehdyttäjän rooli kummina tai mentorina korostuu, ja siinä perehdyttäjän ohjaustaidot painottuvat. Sen sijaan malliperehdyttämisessä työnjako on selkeästi määritelty ja henkilöstöammattilaisen avulla hoidetaan tyypillisesti yleisperehdyttäminen. Tämmöisessä tyylissä työnopastajia voi olla useampi tai ainoastaan yksi, ja työnopastus on joko heidän tai yksikön vastuulla. Malliperehdyttämisen konseptissa esimiehen rooli on kapea-alaisempi. Esimiehen tehtäväksi jää usein työntekijän vastaanottaminen, työsuhteen yleisien asioiden kuten tavoitteiden ja odotusten ilmaiseminen sekä työnjaon esiin tuominen. Organisaatiossa kaikki työntekijät ovat osana laatuperehdyttämistä, jossa näkyy selvästi koko tiimin rooli perehdyttämisessä sekä perehdytysprosessin kehittämisessä. Tässä konseptissa esimiehen toimenkuva on etenkin koordinoita perehdyttämistä.

Koordinoijan rooli perehdytyksessä tulee erityisesti huomioon räätelöidyssä perehdyttämisessä. Koordinoijalla täytyy olla selkeä käsitys olennaisista osa-alueista, mutta myös taitoa muokata osa-alueista tulokkaan tarpeen mukaan tarkoituksenmukainen sekä yksilöllinen perehdytysohjelma. Hänen täytyy myös osata liittää perehdyttämiseen mukaan tarvittavat henkilöt. Tämä korostaa ohjaajantaitoja organisaatiossa siinä ollessa mukana useampi perehdyttäjä. Räätelöidyssä perehdyttämisessä esimiehen rooli voi olla koordinointijana tai hän voi olla yksi perehdytysohjelmaan mukaan liitetyistä henkilöistä. Konseptissa korostuu perehdyttämisen suunnittelussa perehtyjän oma rooli. Koko työyhteisöä taas tarvitaan mukaan dialogiseen perehdyttämiseen. Tämä sopii organisaatioihin, joissa toimintatapa keskittyy yhteiskehittämisen periaatteeseen. Tässä korostuu osaaminen käydä aitoa sekä tasa-arvoista kanssakäymistä uuden työntekijän kanssa. (Kupias & Peltola 2017, 49-51.)

4.2 Kaksisuuntainen perehdytys

Perehdyttämisen tulisi olla osa organisaation osaamisen sekä henkilöstön kehittämistä, jolloin se punoutuisi yrityksen muihinkin kehittämiskäytäntöihin, kuten palkka- ja kehityskeskusteluihin. (Kupias & Peltola 2017, 51.) Hyppäsen (2013, 221) mukaan perehdytyksen päätarkoitus on olennaisen tiedon välittäminen työstä ja työpaikasta uudelle työntekijälle. Kuitenkin perehdytysprosessi voi myös osittain olla kaksisuuntainen. Uuden työntekijän kanssa voi perehdytysprosessin edetessä käydä läpi hänen aiempaa työtään. Koeaikana kaikki eivät uskalla tuoda ilmi ajatuksiaan ja mielteitään, mutta organisaatio voi saada uusia kehitysideoita sen rohkaistessa työntekijää oikealla tavalla. Tällöin uusi työntekijä kokee lisäksi arvostuksen tunnetta yhtä aikaa.

Tämän päivän perehdyttäminen ei ole vain yksisuuntainen prosessi, jossa uusi työntekijä nähdään pelkästään tiedon vastaanottajana, ja organisaatiolla on omat odotuksensa, tavoitteensa sekä ohjeistuksensa. Tehokas nykyaikainen tapa perehdyttää on ottaa uuden työntekijän rooli huomioon myös perehdyttäjän näkökulmasta. Organisaatio toimii tällöin itse perehtyjänä. Tällaisessa perehdytyksessä organisaation vastuulla on tutustua uuteen työntekijään, olla palautteille ja kehitysideoille avoin sekä kannustaa tulokasta kertomaan omat näkemyksensä. Tämän tyylinen kaksisuuntainen prosessi mahdollistaa organisaation kehittymisen pitkällä tähtäimellä sekä hyödyttää molempia osapuolia. Uusi työntekijä näkee organisaation toiminnan tuoreilla silmillä. Jos työntekijän raikas ajattelutapa halutaan hyödyntää, täytyy tulokkaan äänen päästä kuuluviin jo perehdytyksen alussa. Uudella työntekijällä yleensä on arvokasta tietoa organisaation kehittymisen kannalta. Vanhemmat työntekijät eivät välttämättä kyseenalaista nykyisiä käytäntöjä niin herkästi kuin

uusi työntekijä, joka tuo myös aiempien kokemustensa myötä organisaatioon paljon uutta tietoa. (Eklund s.a.)

Pelkästään tiedottavalla ja yksitahoisella perehdyttämisellä ei voida järjestää hyvää oppimista edistävää perehdyttämistä. Perehdyttäjän ja perehtyjän välillä tulee olla vuorovaikutusta hyvän oppimistilanteen saavuttamiseksi. Kiireessä perehdytettäessä kysymykset vähenevät ja tiukka aikataulu välittyy perehtyjälle. Ilman vuorovaikutusta perehdyttäjän on vaikea arvata, miltä kannalta uudet tulokkaat asioita havainnoivat ja mitkä asiat heidän mieltään askarruttavat. Yksi edellytys vuorovaikutuksen syntymiselle on suotuista sekä luotettava tunnelma. Intensiivisemmän perehdytyksen aikaansaamiseksi perehdyttäjän tulee muistaa esittää kysymyksiä. Muuten käy usein niin, ettei perehdytettävä puhu mitään. Perehdytettävän pitäisi uskaltaa tuoda omia ajatuksiaan ilmi. Siksi on hyvä antaa tilaa vuorovaikutukselle heti perehdytyksen alusta lähtien. Jos perehtyjä sisäistää vain kuuntelijan roolin, on sitä hankala muuttaa myöhemmin enää aktiiviseksi. (Kupias & Peltola 2017, 136.)

4.3 Perehdytyksen suunnittelu ja tukimateriaali

Perehdytysohjelman huolellinen suunnittelu auttaa työyhteisöä omaksumaan perehdytyksestä toimintamallin, jota hyödynnetään jokaisen uuden tulokkaan kohdalla. Kertaalleen huolellisesti suunniteltua prosessia on helppo muokata ajan saatossa käyttökelpoisemmaksi (Joki 2018, 114.) Kun suunnittelu on huolellisesti hoidettu ja uusien tulokkaiden perehdytyksessä käytetään samaa linjaa, on perehdytyskäytäntö yhdenmukaista ja yksiselitteistä. Kattavasti ja järkevästi ajoitetussa perehdytys suunnitelmassa laajempaan kokonaisuuteen on kasattu pieninä kokonaisuuksina annettavaa uutta tietoa. Pienissä osissa annettu tieto on helpommin omaksuttavissa, ja käytännössä pystytään harjoittelemaan opittuja asioita. (Hyppänen 2013, 220.)

Perehdytysprosessi etenee yleensä aluksi yritystasolla, jonka jälkeen se jatkuu osasto- tai yksikötasolla. Kirjalliset ohjeet on hyvä antaa perehdytyksessä siinä vaiheessa, kun siirytään perehdyttämään yksityiskohtaisemmalle henkilötasolle. Olennaista on myös muistaa keskustelu uuden työntekijän kanssa sekä pitää mielessä vastavuoroisuus.

Perehdytyksessä selvitettäviä työsuhde asioita ovat

- Organisaatio, työyksikkö ja työ
- Aikataulut ja työajat
- Palkanmaksuun liittyvät rutiinit (palkanmaksupäivä, palkkausperusteet)
- Poissaolokäytännöt ja yhteiset pelisäännöt

- Sosiaalityö, ruokailu- ja taukotilat
- Työterveyshuolto
- Työsuhde- edut ja virkistyspalvelut
- Luottamusmiesjärjestelyt

Työnohjaamiseen liittyvät asiat ovat

- Työympäristö sekä työpaikan olosuhteet
- Lähiin tuki ja työkaverit
- Työn sisältö, työvaiheet sekä työn tekemisen periaatteet
- Koneiden ja laitteiden käyttö sekä ylläpito
- Työn mittarit sekä arviointi
- Mahdollinen laatuvarmistus
- Toimintaohjeet häiriötilanteen sattuessa

Työtehtävän vaativuus ja koeajan pituus vaikuttavat merkittävästi perehdytysajanjakson keston. Perehdytyksessä voi harkita myös tutor- tai kummikäytäntöä, jolloin valittu henkilö toimii uuden työntekijän tukena ja turvana. (Hyppänen 2007, 195-197.) Hyppäsen (2013, 220) mukaan yrityksen on hyvä ottaa huomioon, että organisaatiossa on paljon kokemusperäistä hiljaista tietoa. Tällöin osaamista voi oppia vain työskentelemällä pitkäaikaisien työntekijöiden kanssa sekä keskustellen että havainnoiden tutorien ja työkavereiden kanssa. Perehdytyksessä toimii siis mentorointi, vierihoito tai parityöskentely. Sisäisten käytäntöjen on hyvä olla sovittuna etukäteen. Tämä selkeyttää sitä, kuka on vastuussa perehdytysohjelman mistäkin vaiheesta. Uudelle työntekijälle voi koota tervetuloa -paketin, johon on kerätty kaikki tarvittava info uudesta työpaikasta, sen käytännön asioista sekä henkilöstön yhteystietoja. Tiedon ymmärtämisen varmistamiseksi on hyvä esittää kysymyksiä sekä palata asioihin useampaan otteeseen. Uusi työntekijä tarvitsee tiedon, mistä tietoa on saatavilla sekä aikaa uuden informaation etsimiseen ja sisäistämiseen. (Joki 2018, 118.) Surakan & Laineen (2011, 154) mukaan perehdytyksessä kannattaa myös ottaa huomioon työn ohessa esiin tulevat asiat, eikä noudattaa vain orjallisesti perehdytysuunnitelmaa.

4.4 Perehdytyksen seuranta

Kokeakseen itsensä tärkeäksi osaksi uutta työyhteisöä on organisaation hyvä ottaa käyttöön perehdytyksen seuranta uusille tulokkaille. Uuden työntekijän kanssa on hyvä sopia, milloin istutaan alas keskustelemaan työyhteisöön sopeutumisesta sekä työnkulun sujuvuudesta. Keskustelussa tulokkaalla on myös mahdollisuus kertoa omista näkökulmistaan

ja huolenaiheistaan sekä antaa vastavuoroista palautetta työnantajalleen. (Joki 2018, 120.) Keskustelu on hyvä hetki työnantajalle kehittää omia toimintatapojaan sekä saada rakentavaa palautetta esimerkiksi perehdytysprosessista ja sen sujuvuudesta, sekä samalla tutustua uuteen työntekijäänsä.

Perehdytyksen seurantakeskustelussa voi esimerkiksi esittää seuraavia kysymyksiä:

- Mitä kuuluu?
- Miten työnteko on sujunut?
- Onko työssä kohdannut haasteita?
- Mitkä omassa työnkuvassa tuntuu jo sujuvan?
- Onko saanut tarvitsemaansa tukea helposti?
- Missä asioissa tarvitsee lisää tukea?
- Mikä ei ole sujunut niin kuin olisi toivonut?
- Millaista tukea esimieheltä haluttaisiin?

Perehdytyksen seuranta, arviointi ja kehittäminen ovat työnantajalle tärkeässä roolissa perehdytysprosessissa. Niiden avulla työnantajalla on mahdollisuus selvittää, mitkä asiat koettiin hyväksi, ja missä organisaatio voi vielä kehittää toimintaansa. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7.)

5 Organisaation jatkuva kehittäminen

Nykypäivien organisaatioissa merkittävää on yrityksen jatkuva tarve kehittää toimintaansa ja tapojaan muuttuvan ympäristön mukana. Jatkuvalla kehittämistyöllä voidaan tuoda organisaatioon uusia käyttökelpoisia toimintatapoja sekä tehostaa nykyistä prosessia. Nyky-päivän organisaatioilta vaaditaan joustavuutta sekä ketteryyttä pysyä muutoksen mukana. Yritys, joka pystyy itse edesauttamaan kehityksensä viemistä eteenpäin ja toimimaan itse ”kehityksensä moottorina”, menestyy paremmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 11-12.) Nummelinin (2007, 123) mukaan taas muutokset ovat organisaation elämän olennainen osa. Sopeutuakseen muutosten väistämättömyyteen parhaalla mahdollisella tavalla yritys tarvitsee jatkuvuutta tuovia kehittämismalleja.

Muiden organisaatioiden kehittäessä toimintaansa ympärillä muuttuvassa toimintaympäristössä, kehittymätön organisaatio taantuu. Taantuminen taas on tuhoisaa kilpailutilanteessa olevalle organisaatiolle. Esimiehen rooli organisaation kehittämisessä korostuu. Hänen on edistettävä yksikkönsä tai tiiminsä etenemistä tavoitetta kohti sekä pidettävä huoli siitä, että työntekijöiden taidot ovat ajan tasalla tilanteen muuttuessa. Muutoksessa korostuu esimiehen rooli yrityksen kehittäjänä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 16.)

5.1 Prosessikeskeinen kehittäminen

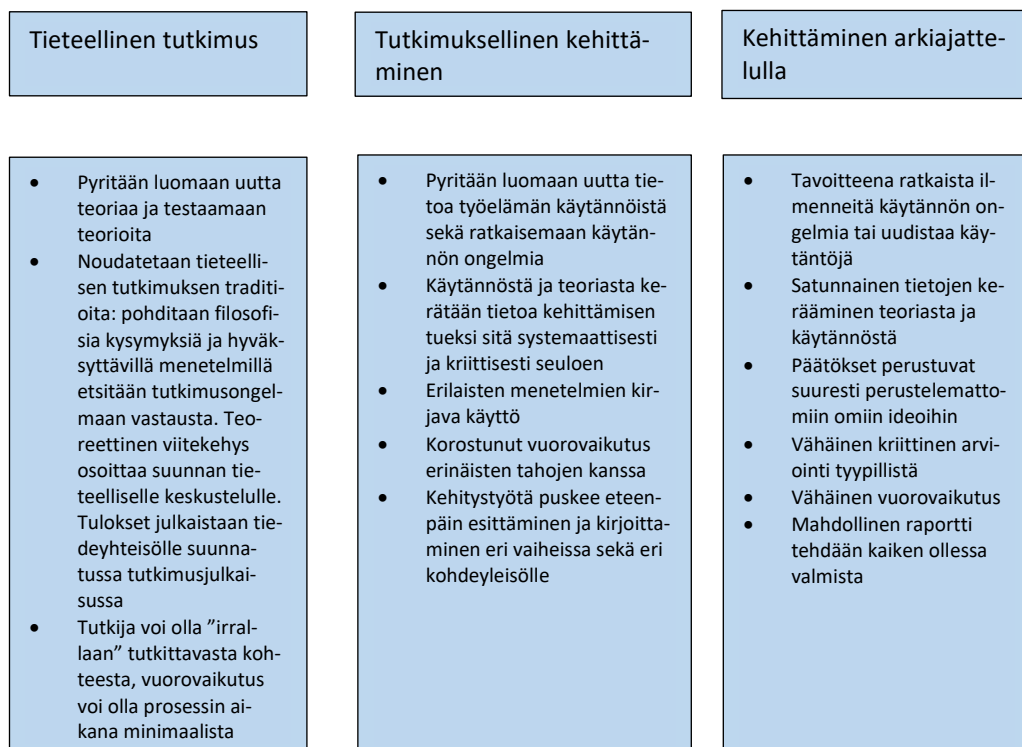
Prosessikeskeistä kehittämisajattelua kutsutaan prosessiohjaukseksi. Yrityksen prosessikeskeisessä kehittämisessä kehittäminen tapahtuu kokonaisvaltaisesti ja ensisijaisesti alhaalta ylöspäin. Isoissa yrityksissä painopiste on yksiköiden sisäisessä kehittämisessä, tasa-arvoisessa yhteistyössä sekä vuorovaikutuksessa. Yrityksen johdon tehtävä on yhteistyön organisointi, ja sen koordinointi. (Murto 2001, 26.) Alhaalta ylöspäin tyylinen yhteisön kehittäminen vastaa asiakkaiden tarpeisiin, mikä on organisaation perustehtävä. Sillä ei ole väliä, ovatko asiakkaat oppilaita koulussa, potilaita terveydenhuollon piirissä vai päiväkodin lapsia. Juuri perustasolla työskentelevä henkilöstö on paras asiantuntijataso asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen. Perustason tiedon lisäksi yhteisön menestyminen vaatii johdon, esimiesten ja työntekijöiden näkemyksen, tiedon sekä kokemusten hyödyntämisen. (Murto 2001, 31.)

Perinteisesti kehittämisstrategioiden luominen organisaatioissa on ollut johdon tehtävä. On ajateltu, että johdolla on kiistanaton tieto organisaation sen hetkisestä kokonaistilanteesta ja yhteisön kehittämistarpeista. Sen lisäksi on ajateltu, että johdolla on paras asiantuntemus. (Murto 2001, 27.) Beer & Walton (1987, teoksessa Murto 2001, 27) esittävät

kuitenkin, että ylhäältä suunnitellut ja johdetut muutosstrategiat ovat osoittautuneet hankaliksi toteuttaa. Tulokset ovat myös olleet vaatimattomia nopeasti muuttuvassa ja ennalta arvaamattomassa toimintaympäristössä. Murton mukaan (2001, 29) hän on pyrkinyt hahmottelemaan niitä yhteisöllisiä käytännön toimintamalleja prosessikeskeisessä kehittämissstrategiassa, joiden avulla organisaatioiden on mahdollista oppia oppimaan omasta toiminnastaan jatkuvasti sitä yhdessä kehittämällä.

5.2 Kehittämistyön luonne & lähestymistapa

Kehittämistyö voi olla monenlaista. Se voi olla tieteellistä tutkimusta, jossa luodaan uutta teoriaa ja testataan sitä, tai arkiajatteluun perustuvaa kehittämistä. Sanalla ”arkiajattelu” tarkoitetaan kehittäjän perustelemattomia omia ideoita. (Ojasalo ym. 2014, 17-18.) Kehittämistyö voi olla ongelmaperusteista tai uudistamisperusteista. Ongelmaperusteisessa kehittämistyössä etsitään ratkaisu selkeään ongelmaan, kun taas uudistamisperusteisen kehittämistyön lähtökohtana on esimerkiksi jonkin käytännön uudistaminen. (Ojasalo ym. 2014, 26.) Alla olevassa kuvassa 2 kehittämistyön eri osa-alueita on havainnollistettu, ja siihen on sisällytetty ensisijaiset kehittämistyön piirteet. Kuvattuna on tieteellinen tutkimus, tutkimuksellinen kehittäminen ja arkiajatteluun perustuva kehittäminen.

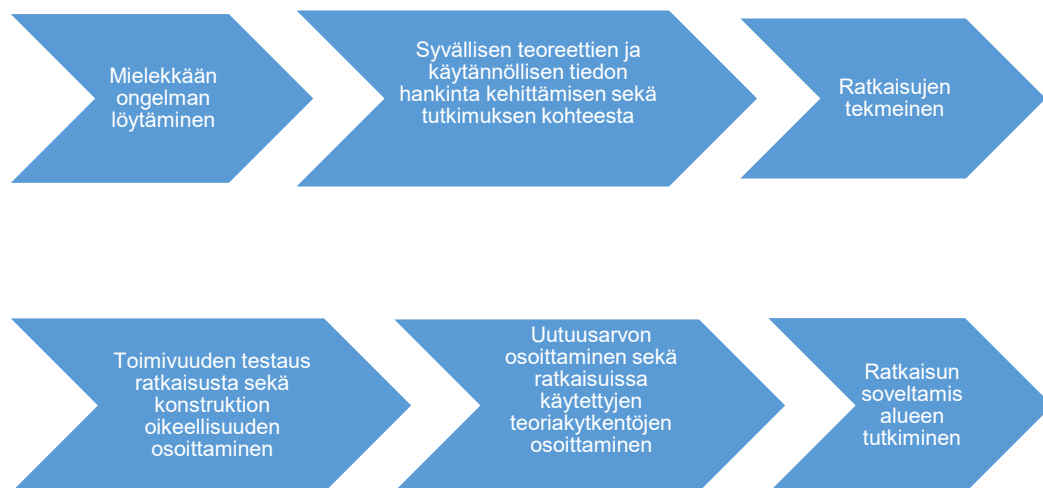


Kuva 2. Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne (mukaillen Ojasalo ym. 2014)

Kehittämistyötä on mahdollista lähestyä monenlaisesta lähestymistavasta, ja tärkeintä onkin valita, mikä tapa palvelee omaa kehittämistyötä parhaiten. Lähestymistapoja on monta erilaista, eikä yksi sulje toista pois. Usein omassa kehittämistyössä on piirteitä monesta lähestymistavasta. (Ojasalo ym. 2014, 51-52.) Tämän opinnäytetyöni tarkoitus on tuottaa Touhula Horisontille uusia ideoita perehdyttämiseen. Lisäksi tavoitteena on parantaa jo olemassa olevaa perehdytysprosessia sekä laatia käyttöön otettava muistilista (check list). Opinnäytetyössäni on käytetty konstruktivisen tutkimuksen menetelmiä.

5.3 Konstruktivinen tutkimus

Konstruktivinen tutkimus on hyvä tapa, kun kehittämistyönä on tarkoitus luoda jokin konkreettinen tuotos kuten esimerkiksi uusi tuote, järjestelmä, suunnitelma tai malli. Sen tarkoituksena on parantaa sitä edeltävän mallin rakennetta, toimintaprosessia tai ominaisuuksia. Kehittämistyön lähestymistapana on tällöin organisaation käytänteiden muuttaminen. Konstruktivisen tutkimuksen tukena on vahvasti teoreettinen tieto. (Ojasalo ym. 2014, 65-68.) Alla olevassa kuvassa 3 on havainnollistettu tyypillinen konstruktivisen tutkimuksen eteneminen.



Kuva 3. Konstruktivisen tutkimuksen prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2014)

Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan teoreettisesti perusteltu uudenlainen johtopäätös, joka tuo tiedeyhteisöön sekä yritykseen orastavaa tietoa. Tärkeää on kiinnittää käytännön pulma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Kyse on toimintatavasta, jossa tavoitteena on muuttaa organisaation käytänteitä ja toimintaa. (Ojasalo ym. 2014, 66.)

6 Touhula varhaiskasvatus Oy

Vuonna 2010 perustettu Touhula Varhaiskasvatus Oy tarjoaa yksityistä varhaiskasvatuspalvelua asiakasperheille. Se on Suomen suurin yksityinen päiväkotiketju, jolla on yli 140 päiväkotia ympäri Suomen. Hoidossa on noin 10 000 lasta, ja yritys työllistää yli 2 500 työntekijää. Yksityisenä päiväkotina Touhula täydentää kuntien tuottamia varhaiskasvatuspalveluja. Toiminnasta suurin osa pohjautuu palvelusetelmalliin, jonka avulla yksityinen varhaiskasvatus on tulotasosta tai perheen koosta huolimatta kaikkien saatavilla. Palveluun kuuluu lasten päivähoidtoa, ja yrityksen tehtävänä on lasten varhaiskasvatus sekä onnellisen lapsuuden luominen lapsille. Touhulan strategiassa luvataan, että Touhulassa lasta liikutetaan vähintään kaksi kertaa päivässä. Viikottain retkeillään lähiympäristössä vastuullisesti ja lasten kanssa myös luetaan päivittäin. Lisäksi kokoonnutaan vanhempainkahveille joka kuukausi. (touhula.fi 2020). Touhulan tavoitteena on laajentua ja saada paras työnantajan titteli. Näihin tavoitteisiin pääsemisen strategiana on huomioida työntekijöiden hyvinvointi sekä käyttää jatkossakin kolmen kuukauden suunnitelmaa. Jokainen työntekijä saa joka kolmas kuukausi seuraavalle kolmelle kuukaudelle suunnitelman, jonka mukaan he toteuttavat lasten arkea. Suunnitelmassa on myös työtehtävät, jotka tulee huomioida, jotta varhaiskasvatus on mahdollisimman laadukasta. Yritys toteuttaa myös laadunvalvontaa viikoittain henkilöstö- ja asiakastyytyväisyys kyselyillä, joilla huomioidaan aina jatkotoimenpiteet eteenpäin. Yrityksenä ja työnantajana Touhula pyrkii erottumaan sekä toimimaan aina laadukkaasti. (Sihvonen 18.11.2020.)

6.1 Touhula Horisontin perehdytysprosessi

Selvitin Touhula Horisontin perehdytysprosessin laittamalla sähköpostia päiväkodin johtajalle Marjo Haapaselle ja varajohtajalle Oona Sihvoselle sekä haastatteleamalla varajohtaja Sihvosta. Esittämäni kysymykset pohjautuivat lukemaani teoriaan sekä omiin johtopäätöksiini. Haastattelussa kysyin, kehitetäänkö perehdyttämisen rakenteita ja kenen toimesta. Haastattelussa selvisi, että perehdyttämisen rakenteita oli juuri kehitetty, ja niitä kehitetään joka vuosi. Perehdyttämisen rakenteita ovat kehittämässä entiset työntekijät, jotka ovat toimineet niin sanotusti ”kentällä”. Suunnittelijat tietävät, mitä työ on todellisuudessa ruohon juuri tasolla, joten ohjeet eivät tule vain ylimmältä johdolta, joka ei ole päivääkään ollut kentällä. Perehdytysprosessin kehittämiseen palkatut työntekijät, joka tulee muualta johdon tehtäviin, aloittavat oman perehdytyksensä sillä, että he kiertävät Touhula päiväkoiteja ja tutustuvat työntekijöiden arkeen. He myös haastattelevat työntekijöitä ja havainnoivat sitä, mikä työn arkeen vaikuttaa. Johtajilla sekä apulaisjohtajilla on myös vähintään kerran kuukaudessa palaveri, johon työntekijät tuovat näkökulmia oman talonsa arjesta.

Mielestäni tämä on erittäin hyvä käytäntö, sillä usein suoraan johdon pöydältä tulevat ohjeistukset eivät ole toimivia käytännössä, jos ohjeen tekijöillä ei ole konkreettista ruohonjuuri-tason kokemusta, vaan vain kirjoihin perustuvaa teoriaa. Touhula Varhaiskasvatus Oy:llä on käytössään syvälinen sekä hyvin laadittu perehdytysprosessi. Alla on tarkemmin kuvattu Porvoon Touhula Horisontin prosessi sekä perehdytyskäytännöt.

6.2 Työntekijän opas & Touhulan käsikirja

Yrityksellä on käytössään Touhula päiväkotien oma työntekijän opas, joka on lähes 30 sivuinen. Oppaassa on kerrottu yrityksen arvot, asiakaslupaukset sekä Touhulasta yhtiönä syvemmin. Siinä kerrotaan Touhulan laajasti varhaiskasvatuksesta, viestinnästä ja markkinoinnista, henkilöstöeduista, työterveyshuollosta ja työvuorosuunnittelusta. Oppaasta selviää kaikki palkanmaksusta palkkahallintoon. Siinä kuvataan työpaikan turvallisuus käytännöt, tapaturmiin liittyvät asiat sekä kiinteistöt. Oppaassa on esiteltynä johtoryhmä ja tukipalvelut. Lisäksi siinä on erillinen sairastumisesta ja sairauslomista oleva osio, tietohallinnot sekä lopussa vielä roolikohtaiset perehdytysmateriaalit, eli esimerkiksi johtajan, apulaisjohtajan, päiväkotiapulaisen ym. omat perehdytyslehtiöt.

Perehdytysoppaan lisäksi uusi työntekijä saa lukea Touhulan käsikirjan, joka sisältää tietoa Touhulan arjesta. Jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään oma perehdytyshenkilö, joka pienemmissä taloissa on itse esimies. Uusi työntekijä saa monisivuisen perehdytyslomakkeen, josta merkitään aina läpikäytyjä asioita, kuten onko paloturvallisuuskansio luettu ja salassapitovelvollisuus lappu täytetty. Paperia täytetään kolmen ensimmäisen kuukauden aikana ja kolmannen perehdytyskuukauden aikana se käydään läpi yhdessä esimiehen kanssa. Keskustelussa käydään läpi myös sitä, miten työn aloitus on onnistunut.

6.3 Perehdytyskansio

Työntekijän oppaan lisäksi Touhula Horisontilla on käytössään henkilöstön perehdytyskansio. Perehdytyskansio sisältää työkäytännöt, viranomais- ja turvallisuusasiat sekä työsuhteasiat. Lisäksi siinä on työterveys-, pedagogiikka-, toiminta- ja asiakaspalvelu-osiot. Se pitää myös sisällään ohjelmien käyttöohjeet sekä opastuksen web-kirjautumisesta. Kansiota löytyy myös käsin täytettävä versio perehdytyslomakkeesta, joka sisältää mm kohdat: 1. ennen työn alkamista (mitä uuden työntekijän tulee toimittaa tai saada työnantajalta.) 2. ensimmäisen ja toisen työpäivän aikana sekä 3. ensimmäisen ja toisen viikon aikana. Kohdassa 4. käydään läpi Touhulan pedagogisia toimintamalleja. Kohdassa 5. kerrotaan, mitä käydään läpi 3-4 viikoilla työn aloituksesta ja kohdassa 6. asiat, jotka käydään läpi 5-7 viikon aikana aloituksesta. Viimeinen, kohta 7. sisältää tiedon siitä, mitä käydään läpi 2-3 kuukauden aikana aloituksesta.

Perehdytyskansioista sisältää tiedon myös:

- sijaisen perehdytyslomakkeen
- lastenhoitajan tehtäväkuvaus
- vaka opettajan tehtäväkuvaus
- palaverikäytännöt
- pihavalvontasuunnitelma
- toiminta jos lapsi katoaa
- hakutilanteet
- harjoittelijan perehdytyslomake
- lääkehoito-ohje
- peruspedagogiikka Touhulassa
- kiusaamisen dokumentointi ja seuranta
- Touhulan retkiohje
- Touhula Horisontin oma esittelylomake
- eettinen ohjeistus
- poikkeamien käsittely
- työterveyden omat liitteet
- tietoa ergonomiasta
- taukojumppa ohjeet
- työ sopimuksista liitteet ja tietoturvaohjeistukset
- sosiaalisen median käytön ohjeistus
- Sak-työajan käyttö
- uusien työntekijöiden tunnusten käyttöönotto ohjeet

6.4 Perehdytyksen seuranta

Touhula Horisontilla on käytössään erittäin laaja perehdytyskäytäntö. Kuvauksesta tulee ilmi, että uusi työntekijä perehdytetään syvällisesti työhön työsuhteen alkaessa, ja esimiehillä on käytössään apuna perehdytysopas sekä perehdytyskansio. Näiden lisäksi uudelle työntekijälle annetaan myös työntekijän opas, joka toimii apuna perehdytyksen alkaessa. Käsien täytettävä perehdytyslomake, joka uudelle työntekijälle annetaan, toimii runkona ja niin ikään uuden työntekijän ”check listina”, jonka avulla perehdytettävä voi seurata perehdytyksensä etenemistä. Listaus käydään esimiehen kanssa läpi kolmen kuukauden jälkeen, mikä toimii myös esimiehelle perehdytyksen seurantana. Tapaamisessa käydään läpi uuden työn sujumista sekä sitä, miten työn aloittaminen on onnistunut.

7 Oma prosessi ja kehittämis ehdotukset

Sain opinnäytetyön toimeksiantoni Touhula Horisontti päiväkodilta. Minua henkilökohtaisesti kiinnosti asiat, joita esimiehen tulee ottaa huomioon uuden työntekijän perehdytyksessä. Olen aiemmin työskennellyt eräässä start up- yrityksessä, jossa perehdytysprosessi oli alkeellinen. Työskennellessäni siellä koin, että perehdytyksen olisi pitänyt olla kattavampi ja johdolla olisi pitänyt olla selkeä yhteinen linja. Ideani syntyi käytännön kokemuksen kautta. Keksittyäni idean aiheeksi opinnäytetyötä varten aloitin keräämään lähdemateriaalia perehdytyksestä ja organisaation jatkuvasta kehittämisestä. Opinnäytetyöprosessini keskeytyi hetkeksi, sillä työpaikan vaihdon vuoksi jouduin etsimään aiheelleni uuden toimeksiantajan. Otin yhteyttä Elina Weckströmiin, joka työskentelee Touhula varhaiskasvatus Oy:n laatu- ja varhaiskasvatusjohtajana. Esittelin sähköpostitse ideani ja näin olen sain toimeksiannon sekä luvan tehdä opinnäytetyöni Porvoon Touhula Horisonttiin. Toimeksiannon saatuani jatkoin teorian keräämistä tietoperustaa varten. Kirjottaessani perehdytyksen, esimiestyöskentelyn sekä organisaation jatkuvan kehittämisen teoriaa ideani alkoi muovautua matkan varrella. Tiesin jo alun perin toimeksiantajan vaihtuessa, että alkuperäinen ideani ei välttämättä ole paras mahdollinen, sillä Touhula varhaiskasvatus Oy on Suomen suurin yksityinen päiväkotiketju. Yleensä isoilla yrityksillä perehdytysprosessit ovat valmiimpia, kattavampia sekä huolellisemmin suunniteltuja kuin start up- yrityksillä.

Aluksi minun tuli selvittää Touhula Horisontin perehdytysprosessi. Tässä vaiheessa olin jo kirjoittanut teoria osuuden, ja sen perusteella muovasinkin kysymykset, jotka laitoin yrityksen johtohenkilökunnalle. Kysymykset pohjautuivat täysin lukemaani teoriaan sekä omiin johtopäätöksiini. Kysymyksissä kartoitettiin asioita, joita koin tarpeelliseksi tietää check it – listausta silmällä pitäen. Sähköposti kysymyksissäni kartoitin tietoa perehdytysprosessista sekä yksittäisistä käytännöistä. Alla esittämäni kysymykset:

1. Millainen perehdyttämisprosessi on käytössä?
2. Kuka vastaa perehdyttämisestä?
3. Miten perehdytys etenee?
4. Onko käytössänne jotain apuvälineitä kuten tervetulopaketti tms?
5. Onko perehdytyksen seuranta käytössä?
6. Muuta/Mitä

Päiväkodin johtaja Marjo Haapanen sekä varajohtaja Oona Sihvonen laativat yhdessä vastaukset kysymyksiin. Saatua vastaukset käsitin kokonaisuudessaan sen, kuinka laaja ja hyvä perehdytysprosessi Touhula varhaiskasvatus Oy:llä on käytössä. Verratessani

vastauksia lukemaani teoriaan oikeastaan kaikki hyvän perehdytyksen suositukset ja käytännöt toteutuivat. Tässä vaiheessa jouduin miettimään uudelleen ideaani ja käymään materiaalit huolellisesti läpi. Halusin tehdä yritykselle jotain, mistä olisi heille aidosti hyötyä. Vertasin uudelleen vastauksia ja teoriaa, jonka olin kirjoittanut. Tässä vaiheessa huomasin, että prosessissa voitaisiin keskittyä hieman enemmän kahdensuuntaiseen perehdytykseen. Ajatuksena on, että organisaatio oppisi perehdytyksen yhteydessä myös itse ja näin ollen pääsisi kehittämään jatkuvasti omaa toimintaansa.

Työni edetessä koin tarpeelliseksi saada vielä hieman syvempää tietoa yrityksen perehdytyksestä, perehdytysprosessin kehittämisestä sekä yrityksen strategiasta ja yrityksestä yleisemmällä tasolla. Hahmottelin lisää kysymyksiä, jotka koin työni kannalta tarpeelliseksi. Selvitystyö tapahtui haastattelemalla varajohtaja Sihvosta. Lähetin kysymykseni hänelle etukäteen tutustuttavaksi, jonka jälkeen kävimme keskustelun puhelimitse. Keskustelu nauhoitettiin. Maailmalla vallitsevan koronatilanteen vuoksi haastattelu jouduttiin toteuttamaan tapaamisen sijasta puhelimitse. Alla on esittämäni kysymykset:

- Miksi yritys on olemassa?
- Mitä tehtävää yritys on suorittamassa?
- Mitkä ovat yrityksen tavoitteet tulevaisuudessa?
- Kertoisitko muutamalla lauseella yrityksen visiosta? sekä strategiasta?
- Kehitetäänkö perehdytysprosessia ja kenen toimesta?
- Miten yritys kehittää perehdytystyön parissa työskentelevien työntekijöiden vuorovaikutus- ja ohjaustaitoja?

Toiminnallisessa opinnäytetyössäni on käytetty konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Konstruktivinen tutkimus pohjautuu suurimmaksi osaksi teoriaan, minkä vuoksi olen halunnut työssäni kuvata perehdyttämisen sekä kehittämisenmenetelmien teorian erittäin tarkasti ja laajasti. Minun oli tärkeää saada paljon kattavaa tietoa perehdyttämisestä, ennen kuin pystyin aloittamaan muistilistan hahmottelun. Mitä enemmän tietoperustaa kertyi, sen helpompi oli hahmotella listaukseen tulevia asioita sekä esittää opinnäytetyötäni varten tarvitsemiäni kysymyksiä toimeksiantajalle.

7.1 Kehittämisehdotukset

Jos nykypäivän yritys pyrkii toimimaan ajan hermoilla nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja kovassa kilpailussa, ovat kaikki uudet toimivat ajatukset ja toimintamallit nykypäivän organisaatiolle arvokkaita. Mielestäni uudet kehittämisideat ovat erityisen tär-

keitä ja arvokkaita Touhula Varhaiskasvatus Oy:lle, sillä se on yksityinen varhaiskasvatusta tarjoava ketju. Itselläni heräsi ajatus, että tällainen nykypäiväinen perehdytyskäytäntö sopisi Touhula Varhaiskasvatus Oy:n strategiaan ja visioon. Yrityksenä ja työnantajana Touhula pyrkii erottumaan sekä toimimaan aina laadukkaasti. Mielestäni kahdensuuntainen perehdytys tuo perehdytyskäytäntöön lisää arvoa organisaation oppiessa uusia tapoja tehdä asioita. Laadukkuutta se tuo siinä, kun jokainen uusi tulokas kohdataan aidosti ihmisenä, ja tulokkaalle välittyy aito kuva siitä, että hänestä välitetään. Kuten opinnäytetyössä jo aiemmin mainittu, Kupiaksen & Peltolan (2017, 21) mukaan yrityksen huolellinen perehdyttäminen tukee organisaation strategian toteutumisen lisäksi reilua sekä hyvää mainetta työnantajamarkkinoilla.

Mielestäni Touhula Varhaiskasvatus Oy:llä toteutuu hyvin perehdytysprosessin kehittäminen. Lisäksi perehdytysprosessi on mietitty toimivaksi kokonaisuudeksi hyödyntäen ruohon juuri tasolta tulevaa palautetta ja kokemusta. Johtuen yrityksen laajasta ja monipuolisesta perehdytysprosessista kehittämisideani ovat ajatuksia, joilla voidaan parantaa kahdensuuntaisen perehdytyksen toteutumista, joka osaltaan parantaa yrityksen jatkuvaa kehittämistä. Kupiaksen & Peltolan (2017, 51-52) mukaan kehitettäessä perehdytystä tulee ottaa huomioon organisaation aikaisemmat toimintamallit sekä osaaminen, ja sitä on peilattava realistisesti tavoiteltavaan perehdyttämiskäytäntöön. Organisaation visio ja strategia määrittelevät tavoitekäytännön. Kehittäessä perehdytysprosessia apuna voi käyttää kysymyksiä ”Miksi yritys on olemassa?”, ”Mitä tehtävää yritys on suorittamassa?” ja ”Mitkä ovat yrityksen tavoitteet tulevaisuudessa?”. Kysymyksillä autetaan hahmottamaan sitä, millaisena yritys halutaan nähdä nyt, ja millaisena tulevina vuosina. Organisaation on tunnettava myös onnistumisensa oman strategian toteuttamisessa. Kehittäessä perehdytysprosessia rakennetaan polkua, joka johtaa kohti tavoitetilaa. Saadakseen aikaan hyvää perehdyttämistä organisaation tulee myös muistaa, että rakenteiden kehittämisen lisäksi sen on koko ajan kehitettävä lisäksi perehdytystyön parissa työskentelevien työntekijöiden vuorovaikutus- ja ohjaustaitoja.

Jotta oikeanlaista vastavuoroisuutta osattaisiin harjoittaa, yksi kehittämisehdotukseni on, että yritys miettisi jonkinlaisia ulkoisia palveluja, esimerkiksi vuorovaikutustaidon luentoa perehdyttäjille, erityisesti sellaisille, kenellä on hankaluuksia vuorovaikutustaitojen kanssa. Tällöin dialogin harjoittaminen voisi onnistua paremmin, jolloin kahdensuuntainen perehdyttäminen toteutuisi oikeaoppisemmin ja vahvempana. Yrityksen olisi muutenkin hyvä miettiä erilaisia kehittämisideoita, miten perehdytystyön parissa työskentelevien työntekijöiden vuorovaikutus- ja ohjaustaitoja voitaisiin kehittää. Tällaisia ideoita ovat esimerkiksi kaikki erilaiset kurssit, luennot, erilaiset harjoitukset sekä yhdessä tekeminen ja oppimi-

nen. Luonnostaan ihmisten johtajat ovat kyvykkäitä empatiakykyyn sekä ihmisistä välittämiseen ja huolehtimiseen, ja heistä välittyy aito kiinnostuneisuus vuorovaikutuksesta. Ihminen, joka ei ole luonnostaan lahjakas johtaja tai on luonteeltaan esimerkiksi hieman ujompi ja sisäänpäin suuntautuneempi, voi tarvita enemmän apua sekä esimiehen tukea saadakseen näitä piirteitä itsessään esiin. Tällaiseen yhdessä tekemiseen voisi miettiä myös koko työyhteisön kanssa yhdessä tehtäviä harjoituksia ja kursseja, jolloin yritys voisi toteuttaa osaavammin dialogista perehdyttämistä. Tällaiseen perehdyttämiseen tarvitaan koko työyhteisöä ja se sopii organisaatioihin, jossa toimintatapa keskittyy yhteiskehittämisen periaatteeseen. Tässäkin korostuu osaaminen käydä aitoa sekä tasa-arvoista kanssakäymistä uuden työntekijän kanssa (Kupias & Peltola 2017, 49-51).

Lukiessani myös vastauksia erittäin laajasta ja monipuolisesta perehdytysprosessista mietin, että alkuperäinen ideani check it- listauksesta sopisi valmiina olevan materiaalin lisäksi tuomaan lisähyötyä perehdyttäjälle. Ideani oli tehdä selkeä ja helppolukuinen listaus, mistä voi kovankin kiireen keskellä tarkistaa nopeasti, onko kaikki asiat tullut huomioitua ja muistettua. Listaustoimisi myös hyvin muistilistana sellaiselle työntekijälle, joka on ensimmäistä kertaa perehdyttämässä, tai jota koulutetaan perehdyttämään. Koin myös, että kehittämisehdotuksena kaksisuuntaista perehdytystä voisi korostaa, joten tein listauksen myös sitä silmällä pitäen, sillä jatkuvalla kehittämisellä voidaan luoda uusia toimintatapoja ja tehostaa organisaation nykyistä prosessia.

Listauksessa on aluksi perusasiat, jotka on muokattu sopimaan Touhula Horisontin perehdytyskäytäntöihin, ja lopuksi on erillinen pieni osio, jossa on muutama kohta, jotka toimivat apuna kahdensuuntaisessa perehdytyksessä. Listausta tehdessäni halusin keskittyä enemmän vastavuoroiseen perehdyttämiseen, sillä mielestäni Touhula Horisontin erittäin monipuolisessa ja laajassa perehdytyskäytännössä tästä ei ollut erillistä osiota. Vaikka listauksen kohdat ovat asioita, jotka tuntuvat itsestään selviltä voivat ne olla sellaisia, jotka helposti kiireessä jäävät tai voivat olla toissijaisia muistaa esimerkiksi uudelle perehdyttäjälle. Check list- löytyy tämän opinnäytetyön liitteenä ja siinä on kaksi mallia. Toinen on muistilista ja toinen on listaus, johon perehdyttäjä voi tehdä merkinnän, kun listauksessa oleva asia on tullut hoidetuksi.

7.2 Pohdinta

Opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan tarkasti perehdytyksen ja kehittämismenetelmien teoriaa. Konstruktiivinen tutkimus painottuu suuriltaosin teoriaan, joten minun oli tärkeää kerätä mahdollisimman laaja tietoperusta aiheesta. Halusin myös kuvata yksityiskohtaisesti teoriaosuuden lisäksi Touhula Varhaiskasvatus Oy:n perehdytysprosessin. Nykytilan

kuvas on tärkeää, jotta hahmotetaan mitä kehitetään. Yrityksen perehdytysprosessi oli erittäin laaja ja monipuolinen, joten kehittämistä lähdettiin tekemään vain lisäarvoa sekä uutta tietoa tuovana kehittämisenä.

Organisaatioilla on nykypäivänä jatkuva tarve kehittää toimintaansa ja pysyä ajan hermoilla. Tästä syystä yrityksen kannattaa ottaa kehittäminen käytännöksi jokapäiväiseen toimintaan, tai ainakin miettiä sitä, miten se voisi olla läsnä työpaikan arkisissa käytännöissä. Yksi toimiva tapa mielestäni on sisällyttää organisaation jatkuva kehittäminen perehdytysprosessiin. Kahdensuuntaisella perehdyttämällä yritys voi oppia jotain uutta. Tärkeää on työnantajan avoin mieli ja avarakatseinen asenne. Mielestäni kahdensuuntainen perehdytys toimii ruohonjuuri tasolla pienissä kuin suuremmissakin asiayhteyksissä. Yritys voi oikein hyödyntämällä kahdensuuntaista perehdytystä oppia uudelta tulokkaalta arvokkaita asioita itse substanssista, mutta myös niistä pienemmistäkin arjen asioista, mitä voitaisiin tehdä paremmin. Asiat voivat olla mitä vain taukokäytännöistä työpaikan yhteisen ilmapiirin parantamiseen sekä itse substanssiin. Tärkeää on olla aidosti kiinnostunut uudesta tulokkaasta ja toteuttaa vastavuoroisuutta oikeanlaisesti. Esimiehen panos on todella tärkeää, sillä hän on se, joka pitää lankoja käsissään ja huolehtii perehdytyksen käytännöistä sekä organisaation kehittämisestä. Kahdensuuntaisessa perehdytyksessä korostuu esimiehen taito johtaa ihmisiä. Kahdensuuntaisessa perehdytyksessä korostuu myös taito olla läsnä, hyvät vuorovaikutustaidot, empatiakyky sekä kyky ymmärtää toista ihmistä aidosti. Dialogissa korostuvat keskustelun taidot. Tällainen perehdyttäminen sopii organisaatioihin, joissa tapa toimia on yhteisessä kehittämisessä. Haastattelussa selvisi, että Touhula Varhaiskasvatus Oy:llä on tavoitteena saada paras työnantajan titteli. Laadukas perehdyttäminen ja työntekijöiden tyytyväisyys edesauttavat tavoitetta eteenpäin. Työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttaa paljon heille välittyvä aito kiinnostus heistä sekä onnistunut vuorovaikuttaminen. Tältä kannalta opinnäytetyö on ajankohtainen ja se voi tuoda lisähyötyä toimeksiantajalle. Mielestäni opinnäytetyö tuo myös lisähyötyä organisaatiolle, jos kahdensuuntaiseen perehdytykseen panostetaan, sillä se nivoutuu ajatukseksi Touhula Varhaiskasvatus Oy:n strategiaan ja visioon. Viitaten vielä Kupiakseen & Peltolaan (2017, 43-44) yrityksen nähdessä perehdyttämisen laajempaan, eli konseptina, se tukee perehdyttämällä omaa menestymistään, kun nämä konseptit peilaavat toisiaan. Perehdyttämällä on yhteys organisaation valitsemaan strategiseen toimintakonseptiin.

Opinnäytetyön aikataulullisista haasteista johtuen emme päässeet testaamaan tuotosta. Haasteita lisäsi erikseen myös maailmalla vallitseva koronavirus pandemia. Tilanteesta johtuen esimerkiksi aineiston keruu jouduttiin suorittamaan vain sähköpostitse sekä haastattelu hoitamaan puhelimitse. Ilman vallitsevaa tilannetta olisin mielelläni käynyt Touhula

Horisontissa havainnoimassa perehdytystä ja ottanut menetelmän lisäksi työhöni. Havainnoinnin toteuttaminen oli hankalaa, sillä yritys ei tilanteesta johtuen palkannut uusia työntekijöitä, ja tässä tuli huomioida myös terveysriski hyvän työkäytännön tavoin. Myös oman työni aikataulutus ja arkeen sovittaminen aiheutti erinäisiä haasteita. Aloittaessani prosessin tein muutamia huonoja valintoja esimerkiksi lähdemateriaalien, sekä alkuperäisen check- it listaus ideani suhteen. Oma oppimiseni ja kehittymiseni on kuitenkin ollut hienoa huomata työni edetessä. Olen suhteellisen tyytyväinen tuotokseen, sillä itse koen että kahdensuuntaisesta perehdytyksestä sekä check it- listauksesta on yritykselle hyötyä, ja ne tuovat lisäarvoa perehdytyksen tueksi. Alkuperäinen ideani oli tuoda yrityksen perehdytysprosessiin ja jatkuvaan kehittämiseen uusia ideoita sekä lisähyötyä. Mielestäni yritys pystyy hyödyntämään kehittämis ehdotuksiani sekä check it- listausta. Suurempi hyöty saavutetaan, kun kehittämisideoita jatko kehitetään vielä enemmän isommassa mittakaavassa koko ketjun perehdytysprosessiin.

Lähteet

- Eklund, A. s.a. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – huolehdi 5 avainkohdasta. Luettavissa: <https://www.brik.fi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>. Luettu: 13.11.2020.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Porvoo.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö. Metalliteollisuuden kustannus. Helsinki.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari 2018. Helsinki.
- Kallasvuori, A. Koski, A. Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M-L. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Kupias, K. & Peltola, R. 2017. Perehdyttämisen pelikentällä. Unigrafia Oy. Helsinki
- Kupias, K. Peltola, R. Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Murto, K. 2001. Prosessin johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. WS Bookwell Oy. Helsinki.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Työturvallisuuskeskus. Helsinki
- Sihvonen, O. 18.11.2020. Varajohtaja. Touhula varhaiskasvatus Oy. Porvoo.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.
- Touhula 2020. Touhula yrityksenä. Luettavissa: <https://touhula.fi/touhula-yrityksena/>. Luettu: 20.11.2020.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum Media Oy. Jyväskylä.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Gummerus Kirjapaino. Helsinki.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Gummerus Kirjapaino. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Touhula Horisontin check it- listaus

Muistettavat asiat <ul style="list-style-type: none">- Perehdytysopas- Perehdytyskansio- Touhula käsikirja- Uuden työntekijän nimetty perehdytyshenkilö- Perehdytyslomake
Kahdensuuntainen perehdytys <ul style="list-style-type: none">– Muista vastavuoroisuus– Kysele (mitä tekisit toisin, miten olet ennen toiminut jne.)– Kuuntele– Ole aidosti läsnä ja kiinnostunut– Anna tilaa vuorovaikutukselle– Kannusta– Luo hyvä ja rohkaiseva ilmapiiri

Muistettavat asiat

Kahdensuuntainen perehdytys

Perehdytysopas	Muista vastavuoroisuus
Perehdytyskansio	Kysele (mitä tekisit toisin, miten olet ennen toiminut jne.)
Touhula käsikirja	Kuuntele
Uuden työntekijän nimetty perehdytyshenkilö	Ole aidosti läsnä ja kiinnostunut
Perehdytyslomake	Anna tilaa vuorovaikutukselle
	Kannusta
	Luo hyvä ja rohkaiseva ilmapiiri